

**Estudio de caso de la influencia del Liderazgo Transformacional del personal
directivo y los líderes de proceso en las variables de resultado asociadas al desempeño
en la Empresa Nicole S A S**

Proyecto de Grado para optar al título de Ingeniería Industrial

Ivana Sanchez Londoño

1.093.225.236

Universidad Tecnológica de Pereira

Julio, 2019

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, julio de 2019

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado a mi madre, quien me enseñó que con esfuerzo y dedicación se puede lograr lo más grande teniendo como base la educación; a mi abuelita que me impulso y se que nunca dejo de orar por mí; a mi tía por ser un apoyo incondicional.

Agradecimientos

Agradezco a Dios que me ha iluminado en cada paso a través de mi carrera universitaria, donde adquirí los conocimientos suficientes que me llevaron a un feliz término el estudio que aquí desarrollo. Agradezco la ayuda de mis compañeros quienes a lo largo de estos años fueron fundamentales en la adquisición de conocimientos; también agradezco mi profesor Juan Carlos Castaño Benjumea por orientarme y ser una guía académica cada vez que necesitaba de su conocimiento.

Resumen

En la actualidad, el análisis del desempeño empresarial toma cada vez más fuerza, respondiendo a entornos altamente competitivos que buscan la generación de ventajas comparativas para aportar al éxito de los proyectos de impacto e ideas de negocio; en este contexto, el liderazgo transformacional juega un papel fundamental que influye en las conductas de los colaboradores internos y externos, determinando la calidad final de producto o servicio a ofrecer a determinado segmento de clientes.

Derivado de esta necesidad de evaluación del liderazgo, han surgido teorías organizacionales como una forma de comprender la conducta de los directivos y la influencia que tiene en sus colaboradores. Estas teorías se enfocaron inicialmente en variables como la personalidad y el comportamiento, incluyendo de manera posterior en análisis de situaciones y contingencias específicas, para evolucionar hasta el análisis de las personas con su entorno inmediato.

En el caso específico de la Empresa Nicole S.A se evidencia que la Conducta, la Inspiración Motivacional y la Influencia Basada en Atributos influyen en las variables de resultado de los directivos y líderes de proceso, principalmente en el Esfuerzo Extra, logrando que los colaboradores tengan un sentido de mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores para conseguir resultados positivos a través de la dedicación y el esfuerzo. Frente a la Jerarquización de variables de liderazgo transformacional, en el primer bloque jerarquizado se destaca la influencia idealizada de conducta, lo cual significa que Promueven y orientan a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización.

Palabras claves:

Liderazgo transformacional, cargos directivos, Lideres de Proceso, variables de resultado, variables de liderazgo, desempeño empresarial.

Abstract

Today, business performance analysis is gaining more and more strength, responding to highly competitive environments that seek to generate comparative advantages to bring to the success of impact projects and business ideas; in this context, assertive leadership plays a fundamental role that influences the behaviors of internal and external collaborators, determining the final quality of product or service to offer to a certain segment of customers.

Derived from this need for leadership evaluation, organizational theories have emerged as a way to understand the behavior of managers and the influence it has on their employees. These theories initially focused on variables such as personality and behavior, including later in analysis of specific situations and contingencies, to evolve into the analysis of people with their immediate environment.

In the specific case of the Nicolle SA Company, it is evident that Behavior, Motivational Inspiration and Influence Based on Attributes influence the outcome variables of the executives and process leaders, mainly in the Extra Effort, achieving that employees have a sense of continuous improvement in the performance of their work to achieve positive results through dedication and effort. Faced with the hierarchy of transformational leadership variables, the idealized influence of behavior stands out in the first hierarchical

block, which means that they promote and direct their collaborators positively to focus on the mission and vision of the organization.

Keywords

Transformational leadership, managerial positions, outcome variables, business performance, process leader, leadership variables.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Palabras claves:	6
Abstract.....	6
Keywords	7
Introducción	11
1.1 Antecedentes de la idea.....	12
1.2 Situación Problema	14
1.3 Definición Del Problema	15
1.4 Hipótesis o Supuestos	15
2. Justificación del Estudio	16
2.1 Beneficios	16
3. Objetivos.....	17
3.1 Objetivo General	17
3.2 Objetivos Específicos.	17
4. Capítulo 2 Marco Referencial	18
4.1 Marco Teórico.....	18
4.1.1 El Liderazgo Transformacional.....	18
4.1.2 Variables de resultados	24
4.2 Marco Conceptual	25
4.2.1 Liderazgo.....	25
4.3 Estilos de Liderazgo.....	27
4.2.2 Personal directivo y líderes de proceso	29
4.3 Marco Situacional	30
5 Capítulo 3. Diseño Metodológico	32
5.1 Método Investigativo: Científico	32
5.2 Tipo De Investigación.....	32
5.3 Tipo De Estudio	32
5.4 Universo.....	32

5.5	Población	33
5.6	Delimitación del Estudio.....	33
5.7	Variables e Indicadores.....	33
5.8	Instrumentos para recolección de Información.....	35
5.9	Procesamiento y Análisis de la Información	35
6	Capítulo 4. Desarrollo Metodológico.....	35
6.1	Caracterización de la Población.....	35
6.1	Descripción de las técnicas de recolección de información	40
6.1.1	Encuesta	41
6.2	Correlación de Pearson.....	44
6.3	Jerarquización de variables de liderazgo transformacional.....	48
6.4	Jerarquización de variables de resultados.....	49
6.5	Jerarquía de variables de liderazgo y de resultado por género.	50
6.6	Jerarquización de variables de liderazgo y de resultado por dependencia..	51
7.	Conclusiones.....	61
8.	Bibliografía.....	65

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Participación de muestra por dependencia.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 2. Composición de la muestra por género.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 3 Composición de la muestra por edad.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4 Composición de la muestra por años de antigüedad</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5 Composición de la muestra por estado civil</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 6 Variables y subvariables de liderazgo utilizadas para la encuesta</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 7 Varianza de las diferentes variables que integran el perfil jerarquizado.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 8 Correlación de Pearson.</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 9 Jerarquización de variables de liderazgo transformacional.</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 10 Jerarquización de variables de resultad.</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 11 Jerarquización por género de variables de liderazgo y de resultado.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 12 Jerarquización de variables en la dependencia de Ingeniería y Producción</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 13 Jerarquización de variables en la dependencia de Calidad</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 14 Jerarquización de variables en la dependencia de Gestión Humana.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 15 Jerarquización de variables en dependencia Universal Servicie</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 16 Jerarquización de variables en la dependencia de Gestión Ambiental</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 17 Jerarquización de variables dependencia de Mantenimiento.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 18 Jerarquización de variables dependencia de Terminación.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 19 Resumen jerarquización de variables por dependencias.</i>	<i>60</i>

Lista de graficas

<i>Gráfica 1 Participación por dependencia en la muestra total.</i>	<i>36</i>
<i>Gráfica 2 Composición de muestra por género.</i>	<i>37</i>
<i>Gráfica 3. Composición de muestra por Edades.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfica 4 Composición de la muestra por años de antigüedad.</i>	<i>39</i>
<i>Gráfica 5. Composición de la muestra por estado civil.</i>	<i>40</i>
<i>Gráfica 6 Correlación detallada de Pearson</i>	<i>45</i>

Introducción

El ser humano es un ser social y como las organizaciones, son seres vivos en constante cambio. Desde esta óptica cobra verdadera importancia el cómo los estilos de liderazgo pueden afectar los comportamientos y actitudes en las organizaciones.

Las relaciones laborales y demás variables que hagan parte del ambiente laboral pueden estar condicionadas a los estilos de liderazgo, los cuales en gran medida ayudan a determinar los comportamientos y actitudes en las personas, así como la cultura organizacional percibida por los mismos

En el presente proyecto de investigación se quiere abordar la influencia del liderazgo en las variables de resultado, visto el liderazgo desde las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional, con el fin de presentar una propuesta de formación que permita orientar y re direccionar las habilidades gerenciales hacia un liderazgo transformador.

1. Capítulo I Contexto de la Investigación

1.1 Antecedentes de la idea

En las empresas de producción masiva existen diferentes tipos de liderazgo que influyen en el desempeño de los colaboradores internos, para el caso de la industria textil, el enfoque basado en resultados obliga a que el liderazgo no siempre se materialice de manera asertiva frente a las variables de resultado del personal encargado de liderar procesos o de la alta dirección, con esta investigación, se pretende analizar la influencia del enfoque de liderazgo transformacional en las variables de resultado de desempeño, teniendo en cuenta que el esfuerzo extra se identifica como una de las variables específicas de mayor relevancia para la organización caso de estudio Nicole SAS.

Retamal Neira (2009) presentó un trabajo de grado para una compañía minera, y planteó como objetivo aportar recomendaciones concretas a una empresa multinacional de la industria minera con operaciones en Chile para la implementación de su modelo de liderazgo corporativo, para lo cual realizó una revisión bibliográfica identificando la correlación entre liderazgo y desempeño y la factibilidad de aplicar un mismo modelo de liderazgo en distintas culturas, se realizaron entrevistas con el objeto de entender el plan de implementación diseñado para la empresa, concluyendo que el nivel de liderazgo transformacional y transaccional de los supervisores está directamente correlacionado con el liderazgo de los gerentes. Este trabajo aporta para la presente investigación dado que es importante realizar correlaciones que nos permitan aclarar los impactos de los estilos de liderazgo con las variables de resultado.

Céspedes (2014) en su trabajo de investigación propone implementar el modelo de gestión TQM (total quality management) en el diseño y ejecución de una propuesta centrada en el liderazgo transformacional para mejorar los procesos escolares del Colegio Parroquial San José de Fontibón, realizando una revisión de documentos relativos al enfoque gerencial, liderazgo y otros aspectos y utilizando el enfoque metodológico cualitativa interpretativa. La ejecución de la propuesta de intervención permitió organizar el equipo directivo y docente y desarrollar una serie de actividades enfocadas en la identificación del modelo de gestión TQE (total quality in education) y sus herramientas de sistematización de los procesos, además de los beneficios del ejercicio del liderazgo transformacional sobre todo en el contexto educativo. Trabajo que aporta para la presente investigación dado que se tendrá en cuenta los conceptos teóricos.

Por su parte, Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016) enfocaron su objetivo en demostrar que el liderazgo transformacional incide en la motivación de los empleados. En el cual realizaron un estudio con una muestra de 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España, para validar a través de la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ 5X; Bass y Avolio, 1985 que la motivación de los empleados y la satisfacción con el líder está asociada al liderazgo transformacional. Se realizó la evaluación del comportamiento de liderazgo y de los resultados, concluyendo que el liderazgo transformacional se asocia a las variables de resultado.

Otra forma de contribuir en este aspecto, fue el estudio realizado por García, Mendoza (2015), quienes plantearon como objetivo identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa que permita establecer su relación con la variable de resultado de satisfacción. A partir del planteamiento de cinco

hipótesis que permitieron validar la información sobre el liderazgo y las variables de resultado, aplicaron las encuestas de “Adaptación al Multifactorial Leadership Questionnaire “(MLQ) de Bass y Avolio, adoptado por Mendoza (2005) y la Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2004) a 97 trabajadores y 19 directivos.

Para validar las hipótesis de investigación del liderazgo y la influencia en las variables de resultado abordadas (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), emplearon el enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional y los instrumentos MLQ en dos versiones (visto por uno mismo para directivos y visto por los demás al personal subordinado), evaluando tres estilos de liderazgo y tres variables de resultado, además se aplicó el ECL a los subordinados para conocer su percepción del clima laboral, la escala de valoración en ambas encuesta fue Likert. Concluyendo que se valida la teoría utilizada en el trabajo y que existe correlación de diversas dimensiones. Dicho trabajo contribuye en la presente investigación, gracias al diseño del instrumento que permite valorar las diferentes escalas relacionadas con el liderazgo a partir del modelo MLQ tomando las variables de liderazgo transformacional y analizar la influencia de los estilos de liderazgo en las variables de resultados.

1.2 Situación Problema

El enfoque de gestión basado en resultados es tradicionalmente utilizado en empresas del sector industrial que requieren del cumplimiento de altas metas de producción, donde el compromiso y actitud de los colaboradores internos juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales. Sin embargo, en la actualidad se observa que los niveles de alta dirección, incluyendo los líderes de procesos

que administran los procedimientos y mecanismos para la consecución de las metas establecidas, no siempre cuentan con las herramientas de liderazgo requeridas para influir sobre las variables de resultado de los empleados.

En este sentido es relevante la realización de un análisis de la influencia del liderazgo transformacional en las variables de resultado de la organización, puesto que ello permitirá perfilar el enfoque de liderazgo más asertivo para alcanzar el máximo de resultados esperado, teniendo en cuenta que la variable del esfuerzo extra representa el aspecto de mayor importancia para las organizaciones dedicadas a la producción masiva de productos.

1.3 Definición Del Problema

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional del personal directivo y líderes de proceso en las variables de resultado de la empresa Nicole SAS?

1.4 Hipótesis o Supuestos

Hipótesis 1: El perfil de liderazgo que prevalece en los directivos y líderes de proceso de la Empresa Nicole SAS es la tolerancia psicológica.

Hipótesis 2: El esfuerzo extra es la variable de resultado más relevante en la percepción de las variables de resultado en los directivos y líderes de proceso de la Empresa Nicole SAS

Hipótesis 3: La influencia idealizada de conducta es una de las variables que más impacta las variables de resultado.

2. Justificación del Estudio

Debido a los constantes cambios que se están generando al interior de las organizaciones y los retos encaminados al logro de los objetivos trazados por la institución, y teniendo en cuenta las diferentes teorías que concluyen la importancia del liderazgo en el logro de los objetivos se hace necesario estudiar el tipo de liderazgo del personal directivo y los líderes de proceso de la empresa Nicole SAS teniendo en cuenta las variables de resultado del desempeño.

Por tanto, el presente proyecto de investigación se realiza con el fin de analizar el estilo de liderazgo transformacional frente a su impacto en las variables de resultado de la organización. Se debe tener en cuenta que la razón principal para elegir este tipo de liderazgo es porque este puede operarse como un elemento crítico a nivel laboral y a su vez influye en el cambio de comportamiento de los equipos de trabajo de las organizaciones.

En relación al aspecto práctico, el presente proyecto se enfoca en el análisis de variables de liderazgo transformacional que contribuyen al mejoramiento de los procesos y por ende del resultado del desempeño. Al mismo tiempo se pretende que este proyecto sirva de referencia para otras personas que estén interesadas en ahondar en el tema para otros trabajos de investigación, o de instituciones similares que pretendan caracterizar o implementar este tipo de estilo de liderazgo.

2.1 Beneficios

Identificar la influencia del estilo de liderazgo transformacional del personal directivo y los líderes de proceso en las variables de resultado del desempeño en la

organización objeto de estudio. Ello permite identificar futuros aspectos de mejoramiento a implementar a través del plan de formación y capacitación y cultura organizacional variables que apuntan a la gestión por resultados. El presente ejercicio investigativo aporta a la consecución de los objetivos organizacionales a través de la influencia en las variables de resultado de los empleados a través de un estilo de liderazgo asertivo que evidencie mejoras en la variable más representativa.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar la influencia del liderazgo transformacional de la alta dirección y líderes de proceso en las variables de resultado del desempeño en la empresa Nicole SAS

3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional en los empleados de la empresa Nicole SAS.
- Identificar el perfil jerarquizado de las variables de resultado del desempeño de la empresa Nicole SAS.
- Determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional del personal directivo y los líderes de proceso y las variables de resultado en la empresa Nicole SAS.

4. Capítulo 2 Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

A continuación, se describe el contexto teórico de la presente investigación en lo frente a la categoría de Liderazgo Transformacional y el Análisis de Variables de Resultado, lo que permitirá entender el esquema teórico que sustenta el desarrollo metodológico del presente proyecto.

4.1.1 El Liderazgo Transformacional

En la actualidad, el análisis del desempeño empresarial toma cada vez más fuerza, respondiendo a entornos altamente competitivos que buscan la generación de ventajas comparativas para aportar al éxito de los proyectos de impacto e ideas de negocio; en este contexto, el liderazgo asertivo juega un papel fundamental que influye en las conductas de los colaboradores internos y externos, determinando la calidad final de producto o servicio a ofrecer a determinado segmento de clientes.

Como lo menciona Bracho (2013), derivado de esta necesidad de evaluación del liderazgo, han surgido teorías organizacionales como una forma de comprender la conducta de los directivos y la influencia que tiene en sus colaboradores. Estas teorías se enfocaron inicialmente en variables como a personalidad y el comportamiento, incluyendo de manera posterior en análisis de situaciones y contingencias específicas, para evolucionar hasta el análisis de las personas con su entorno inmediato.

Una de los modelos teóricos con mayor rigurosidad, lo plantea Mendoza (2015 citado de Mendoza 2005), que pretende explicar la conducta de los líderes de organización en función de ambientes cambiantes caracterizados por conflicto e incertidumbre, en el

marco de un ejercicio estratégico para la toma de decisiones participativa donde se involucren los respectivos colaboradores.

Por su parte, el modelo de liderazgo planteado por Bass (2006) categoriza dos tipos opuestos de liderazgo, los cuales denominó: transaccional y transformacional, en el liderazgo transaccional se dan intercambios de costo-beneficio, por su parte El liderazgo transformacional se enfoca en elevar el interés de los colaboradores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, res vayan más allá de su interés individual y se enfoquen en el bienestar colectivo en función del objeto misional de la organización.

Así, el liderazgo transformacional se entiende como un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva, incentivando a los colaboradores para que participen activamente en los cambios del entorno interno, dentro de un clima laboral sano y con alto compromiso por el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Conger y Riggio (2007), señalan que el líder transformacional se caracteriza por demostrar carisma y disposición de servicio, estableciendo valores de aprendizaje a través del ejemplo, este estilo de liderazgo produce vinculaciones emocionales reflejadas en la realidad operativa de la organización con el compromiso y sentido de pertenencia para el logro de objetivos comunes.

Bass y Avolio (2006), señalan que el atributo de creatividad es una característica intrínseca del liderazgo transformacional en relación a la capacidad de enfrentar riesgos y fomentar la innovación de los procesos, siendo capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones.

Así mismo, es una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

De acuerdo a la teoría no existe un único estilo de liderazgo, y actualmente es el liderazgo la sumatoria del líder con los colaboradores, el entorno, la cultura organizacional, enfocando la función en la motivación de los colaboradores y permitiendo la transformación de sus actitudes que influyen en el rendimiento.

Es así como se integra en el contexto el estilo de liderazgo transformacional, el cual tiene como característica promover el desarrollo de competencias y ser participativo puesto que su objetivo es que todos contribuyan al cambio organizacional. Como factor clave dentro de la organización el líder debe dirigir los esfuerzos y administrar los recursos que hacen parte de la misma, buscando la efectividad con relación a la influencia y al logro de los objetivos planteados.

El término liderazgo transformacional fue planteado por Burns (1978) quién lo define como un “proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”. A su vez estableció dos conceptos; el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, el primero transforma por tal motiva introduce cambios en los colaboradores y estos a su vez en la organización. Mientras que el segundo es planteado como una relación, suministrar y alcanzar los cambios se hacen a través de la visión y las metas planteadas por la organización. Por su parte, Bass (1985) define el liderazgo transformacional como aquel liderazgo que permite lograr desempeños por encima de lo esperado.

Como lo mencionan Bracho y García (2013), este tipo de liderazgo se enfoca en motivar a las personas a realizar su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad que representan un beneficio conjunto; es un proceso de cambio positivo, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, lo cual aumenta la motivación y el rendimiento.

El liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio, incluyendo un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los colaboradores con visión se enfocan en lograr significativas metas.

La característica del líder es que presta importancia a nivel individual, se preocupa por sus necesidades, relaciones que le permiten desarrollar un clima laboral de armonía y empatía. Por el contrario, definen el liderazgo transaccional como aquel que implica tejer relaciones entre líderes y colaboradores. Así mismo, definieron el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) que les permite medir cada uno de los componentes del liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire los cuales tienen correlación con las variables de resultado planteada por cada organización.

Después de 1980 la administración tradicional fue perdiendo fuerza en el estilo de liderazgo a nivel mundial, para buscar mejores herramientas que mejoraran el desempeño de los colaboradores internos y lograr mejores resultados, en el marco de economías a escala, a partir de la incidencia directa en la estructura emocional, habilidades y actitudes de los equipos de trabajo, El liderazgo transformacional cambia el paradigma del poder en

el marco del desarrollo de la misión de las empresas, sus cuatro pilares se asocian a los Propósitos entendidos como la visión compartida del equipo, acompañada de expectativas de cambios y transformaciones.

En un segundo nivel de los pilares del liderazgo transformacional se encuentran las personas que son la razón de ser del líder, en función de lograr contagiar motivación a partir de las habilidades, comportamientos y actitudes de los otros, así mismo, en tercer lugar es importante el pilar de la estrategia, referente al mecanismo para implementar cambios significativos en el comportamiento, por último el pilar de la cultura es el procesos mediante el cual los cambios se incluyen en la filosofía , misión y visión de la organización, viéndose reflejada en el comportamiento de los colaboradores internos y grupos de interés.

Como lo menciona EAE Business School (2015), el principal objetivo del liderazgo transformacional es orientar asertivamente hacia el cambio, en función del mejoramiento de los resultados de la organización para lo cual el líder debe tener vínculos confiables con los colaboradores, donde se interesa por la integridad personal. Así mismo, requiere del ejercicio de una motivación permanente a través del ejemplo, los estímulos, incentivos y reconocimiento del buen trabajo realizado.

La estimulación intelectual es un componente relevante para el adecuado desarrollo del ejercicio transformación puesto que necesita promover la participación de los colaboradores internos en la creación y expresión de ideas útiles que aporten al mejoramiento de los resultados de la organización. El crecimiento al largo plazo es una variable relevante para el líder, dado que cultiva procesos constantes que requieren de

esfuerzo y compromiso en el tiempo, los procesos de cambio así mismo deben perduran en el tiempo y ser transversales.

Para Bracho y García (2013), al referir las características del líder transformador, requiere de Carisma o influencia idealizada, en la demostración de una conducta ética, así los colaboradores internos demuestran lealtad y respeto, así mismo diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, produce que los colaboradores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.

Según Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación se mantiene buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización. Frente al componente de Visión, este implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante, en relación a la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los colaboradores internos.

En este mismo sentido, Mendoza y Torres (2006) precisan que el liderazgo transformacional influye en el cambio de los seguidores y desarrolla las competencias en la

organización. Los principales exponentes del liderazgo transformacional son Bass y Avolio (1994) quienes plantean que el líder tiene la capacidad de elevar el interés de los seguidores, desarrollar las capacidades de sus colaboradores y encaminarse en la misión organizacional, trabajando como un equipo de trabajo, motivándolos para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

4.1.2 Variables de resultados

Las variables del resultado son tenidas en cuenta del modelo liderazgo transformador de Bass y Avolio.

Efectividad: Optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste, Promueve el logro de los objetivos propuestos y esperados en base a la excelencia.

Esfuerzo extra: Promueve y estimula continuamente la participación de los colaboradores para esforzarse, para ser mejores en sus actividades y obtener mejores resultados.

Satisfacción: las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades.

Covey (1997) plantea que el objetivo principal del liderazgo transformacional se direcciona a transformar tanto a los colaboradores como a las organizaciones, ampliando la visión y la comprensión de su entorno, generando en ellos comportamientos adecuados y transformando la cultura organizacional.

Por su parte, Estrada M., Sandra, Restrepo de O. Luz Stella, y López D., María E. (2010) incluyen la distinción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional

propuesto por Bass. El primero definido como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración. Respecto al liderazgo transaccional resaltan que en este tipo de liderazgo se puede presentar abuso de poder dado que se buscan beneficios enmarcados dentro de la norma.

De acuerdo a las anteriores definiciones, el liderazgo transformacional cambia el prototipo de líder que se puede encontrar en Instituciones de Educación superior, dado que como lo plantea Antonio Nicolás Rubino (2006) los líderes son elegidos por políticos o administradores de turno, sin enfocar la importancia en el tipo de liderazgo que se ejerza en las organizaciones.

Se convierte en un reto, desarrollar las competencias de un liderazgo efectivo que se convierta en un modelo idealizado, con las características planteadas por los autores, con cualidades tan específicas como el carisma, confiable y que genere respeto y compromiso en los colaboradores, que sea coherente en su pensar y en su actuar, que se comprometa, que le permitan generar en los otros esfuerzo y colaboración para lograr los objetivos propuestos y un alto desempeño.

4.2 Marco Conceptual

A continuación, se desarrollan los conceptos específicos sobre el tema de investigación para posibilitar la contextualización de las ideas y resultados que arrojen los productos de las herramientas metodologías implementadas.

4.2.1 Liderazgo

El panorama actual de las organizaciones influenciadas por los constantes cambios en relación a las políticas, economía, y nuevas tendencias hacen que las organizaciones

estén a la vanguardia enfrentando los desafíos. En este aspecto es importante plantear que el liderazgo ha sido objeto de estudio y de constantes desarrollos de diferentes teorías en las que se pretende explicar el rol y las relaciones que se forman con sus colaboradores. En relación con los constantes cambios que se generan es importante resaltar que no es solo la experiencia y el conocimiento, más allá de estas aptitudes el liderazgo se debe fortalecer en la construcción de equipos de trabajo, en la importancia de sus seguidores y la comunicación entre ambos, en el que se genere motivación y que a su vez este transforme actitudes y comportamientos al interior de las organizaciones que generen mayor productividad.

A pesar de que el concepto de liderazgo se ha estudiado a través de los tiempos por su gran importancia al interior de las organizaciones, se resalta aquellos líderes que llegan a generar cambios y valores agregados a los procesos que lideran.

Para referirnos al liderazgo, es importante tener en cuenta las aptitudes definidas por Goleman (1999) en su obra la inteligencia emocional en la empresa tales como: la influencia, la comunicación, el manejo de conflictos, el liderazgo haciendo especial énfasis en esta última, dado que el liderazgo es aquel que permite inspirar y guiar el cual impulsa al cambio. Se enfoca en la idea de liderazgo transformador como aquel liderazgo integral que tiene en cuenta el ser, saber, hacer, convivir.

Así mismo, se define el liderazgo como la aptitud de inspirar, guiar a grupos, motivar basados en la alineación estratégica de la organización, tienen visión estratégica, guían a través del ejemplo, estar atento a los cambios y tomar desafíos independientemente de los obstáculos que pueda tener logrando ser modelo para el cambio, se actualizan siempre que es necesario, orientan a su grupo de trabajo para alcanzar altos niveles de

desempeño. Como agente de cambio puede lograr crecimiento personal de sus habilidades, competencias, aptitudes que permitan potencializar y crear buenas relaciones a nivel organizacional, capacidad de influencia en otros, reconocimiento, generando un ganar –ganar entre jefes y colaboradores, trabajando en equipo para lograr los objetivos planteados por la organización.

Como complemento de estas teorías Anzorena Oscar (2008), establece el liderazgo como un conjunto de competencias que se adaptan y son adecuadas de acuerdo a las situaciones y a las personas con las que se interactúa basado en las conductas éticas y los valores que dirigen el actuar de un líder.

Otra teoría basada en las competencias que debe poseer un líder es planteada por Rivera, R Arreola., González García, E. y Castillo Serrano, J.: "Liderazgo y la organización", en Contribuciones a la Economía (2012), quienes definen el liderazgo como la suma de capacidades que posee una persona para influir en otras, logrando en ellos trabajo en equipo, orientación al logro, entre otros. Así mismo se refieren a la capacidad para tomar iniciativas, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar.

En este proceso los colaboradores juegan un papel importante debido a que son ellos quienes pueden beneficiar o perjudicar la consecución de objetivos, si un líder consigue influenciar a sus colaboradores no por obligación sino por convicción lograra transformarlos y articularlos para lograr metas retadoras.

4.3 Estilos de Liderazgo

Existen diferentes definiciones y conceptos relacionados con el liderazgo que han sido adaptadas a las situaciones presentadas a través del tiempo, el estilo de liderazgo

comprende esencialmente la relación del líder con otros tanto al interior como al exterior de la organización, en esa misma medida el éxito de un buen líder depende de la forma en que ejerce su liderazgo, la movilización y el apoyo de sus seguidores a las ideas planteadas desde su rol.

Es importante identificar el estilo de liderazgo ya que este se refleja en la relación con la comunidad en la cultura organizacional, en el sentido que, los comportamientos pueden ser similares entre los líderes. Dando respuesta a lo anterior y con el fin de tener un contexto más claro de lo que significa cada estilo, se definirán los principales estilos de liderazgo a partir de las características y el conjunto de habilidades atribuido a la gestión.

La teoría de Douglas Mc Gregor (1960) quién planteo dos estilos de liderazgo, desde la teoría X en la cual las personas son pesimistas, estáticas y rígidas, dadas estas características deben ser supervisadas y controladas, por tanto, el liderazgo que se ejerce es de tipo autocrítico, el líder en este caso es quien toma las decisiones y es responsable de todo. El énfasis del líder autocrático es el rendimiento y poca atención hacia las personas, define las personas con base al planteamiento de McGregor (1960), y asume que las decisiones, la planificación, organización y control son responsabilidad única del líder, la participación de otras personas es mínima.

Este tipo de liderazgo se basa en la autoridad, el poder, y la manipulación, se responsabiliza de los resultados, sin embargo, no participa en la ejecución de los procesos solo se limita a dar instrucciones. (Bass, 2008) define que este tipo de líder asume el poder mediante la coerción, establece reglas y por el cumplimiento de tareas ofrece recompensa o amenaza ante la desobediencia. Mientras que desde la teoría las personas se auto dirigen, las decisiones son compartidas, el tipo de liderazgo en este es participativo.

Continuando por la línea del liderazgo participativo, se define el liderazgo liberal el cual tiene un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas, es decir, el líder pocas veces utiliza su poder y da libertad a sus colaboradores, estos últimos no son controlados, el líder mantiene un bajo perfil, no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen. El líder solo proporciona los materiales para que ellos puedan cumplir con sus actividades, solo interviene cuando es necesario.

De manera general, es liderazgo en las organizaciones como lo expone Reyes, L. y Lara, G. (2016) es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas para el logro de estos, para ello deben existir características de comunicación asertiva con los equipos de trabajo en relación al incremento de la motivación y el fácil desarrollo de tareas para todos los colaboradores internos, así mismo el liderazgo implica la función de integrar información de las distintas dependencias o procesos con el fin de coordinar diálogos para la integrabilidad de las acciones basadas en objetivos.

4.2.2 Personal directivo y líderes de proceso

Por su parte, debido a que la presente investigación define en la segmentación de la población como aquellos que pertenecen al personal directivo y líderes de procesos es importante describir que las características de estos, para Dinwoodie, D., Pasmore, W., y Quinn, L. (2016) el papel de los líderes de proceso se centra en la gestión del cambio al interior de las organizaciones a través de tres componentes fundamentales.

En el ámbito personas se requiere de habilidades para enfrentar el cambio, los retos del mercado y la gestión de los riesgos organizacionales, a través de la autoevaluación persamente frente a su propio papel, desde un enfoque de mejoramiento continuo.

En relación a los colaboradores internos, los líderes deben orientarse hacia el trabajo en equipo para la consecución de resultado integrales, orientando a los otros para la gestión del cambio, es importante diferenciar los tipos de actitudes de los colaboradores donde la pasividad debe atenderse de tal manera que incremente la motivación.

El tercer ámbito se refiere propiamente a la organización desde las políticas de gestión y desempeño como herramientas para administrar los procesos de manera integral, para ello el líder hace uso de los sistemas de gestión que tengan lugar para cada organización acorde al ciclo PHVA Planear, Hacer, Verificar actuar; la organización debe verse desde la perspectiva de los lideres como un todo integrado cuyas partes deben funcionar de manera adecuada para que funcione todo el sistema.

La comunicación asertiva también implica comunicación no verbal, a través de una postura que transmita confianza y sensibilidad, es decir, un cuerpo con movimientos estables, regulados y relajados, mostrando contacto visual, interés y atención. Estos elementos son fundamentales para dirigirse a un auditorio o para comunicarse con los colaboradores internos y mostrar una imagen con credibilidad.

4.3 Marco Situacional

La siguiente información es tomada del documento Lopera, L. (1991), referente al contexto de la organización donde se desarrolla la presente investigación. En Dosquebradas, existe la empresa Nicole SAS que empleó en el año 1990 a las de seis mil

trabajadores, es una de las principales industrias de confecciones y una de las maquiladoras más destacadas de vestidos para mujer en América Latina.

La historia de esta compañía es quizás uno de los mejores ejemplos de emprendimiento de la industria colombiana teniendo desde 1973 el primer contrato de ensamble con las fábricas de Arrow y Joane Fashions. Confeccionando cada semana doce mil blusas y quince mil slacks. Como las cosas no funcionaron bien y encontró mejores condiciones en Pereira, al poco tiempo su gerente en Colombia, Rafael Villegas, le propuso desarrollar una empresa propia evitar la subcontratación.

Con un crédito del Fondo de Promoción de Exportaciones (Proexpo) y el Banco de Colombia por 600.000 pesos compraron una pequeña empresa en dificultades. Y con un capital de trabajo de 150.000 pesos, el 3 de octubre de 1975 inició operaciones la firma Nicole S.A. Un año después aceptaron como socia a otra empresa con problemas económicos, ubicada en Dosquebradas; fueron a Manizales a comprar todas las máquinas de Joane Fashions que estaban archivadas y aumentaron las operarias a 300, decidieron entrar al mercado nacional, en 1985 alcanzaron a abrir 25 almacenes en todo el país y 400 distribuidores.

El accionista mayoritario es Richard Carron y el gestor de la empresa Nicole Rafael Villegas Gómez, este último, que se considera más técnico que político, se apasiona con la producción, calidad y cumplimiento, es miembro de la junta directiva de la Cámara de Comercio de Risaralda, de la junta de la Asociación Nacional de Exportadores (Analdex) y del comité ejecutivo de Inexmoda, la empresa recibió la Medalla al Mérito Exportador, del Ministerio de Desarrollo, y otra de la Cámara de Comercio de Pereira.

5 Capítulo 3. Diseño Metodológico

5.1 Método Investigativo: Científico

Analizar las dimensiones del liderazgo transformacional con el fin de determinar su influencia en las variables de resultado del desempeño del personal directivo y los líderes de proceso de la empresa Nicole SAS

5.2 Tipo De Investigación

La investigación será del tipo Transversal, dado que se centrará en la comparación de las diferentes variables de liderazgo entre los directivos de la organización, cualitativo cuantitativo puesto que la investigación puesto que a partir de la aplicación de la encuesta se realizará la interpretación y análisis de los datos con el fin de validar las hipótesis planteadas utilizando herramientas estadísticas.

5.3 Tipo De Estudio

El estudio será del tipo descriptivo puesto que a partir de la aplicación del instrumento se identificará como las variables del liderazgo transformacional inciden en las variables de resultado en la Empresa Nicole SAS y de tipo correlacional dado que se pretende identificar la relación existente entre las variables de resultado y las variables de liderazgo transformacional.

5.4 Universo

Empresa Nicole SAS

5.5 Población

La población objeto de estudio será el personal directivo y líderes de procesos de la Empresa Nicole SAS.

5.6 Delimitación del Estudio

Espacial: Empresa Nicole SAS.

Demográfica: personal directivo y líderes de procesos de la Empresa Nicole SAS.

Temática: Influencia del liderazgo transformacional del personal directivo y líderes de proceso en las variables de resultado de la Empresa Nicole SAS.

5.7 Variables e Indicadores

Las variables del liderazgo transformador fueron tomadas del modelo teórico de Bass y Avolio modificado por (Mendoza, 2005), donde se agrega el componente de la tolerancia psicológica.

- ✓ Consideración individual: Presta especial atención en las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demuestra empatía, escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con los integrantes de su equipo, siendo perceptivo a las preocupaciones de sus intereses.
- ✓ Estimulación intelectual: Fomenta y estimula de forma intensiva la creatividad entre sus colaboradores, impulsándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para beneficio de la organización.
- ✓ Influencia idealizada atributos: Se encarga de transmitir una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional.

- ✓ Influencia idealizada conducta: Promueve y orienta a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización.
- ✓ Inspiración motivacional: Motiva e inspira con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro
- ✓ Tolerancia psicológica: Capacidad para tolerar los errores de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables para la participación de sus miembros.

Las variables del resultado son tenidas en cuenta del modelo liderazgo transformador de Bass y Avolio.

- ✓ Efectividad: Optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste, Promueve el logro de los objetivos propuestos y esperados en base a la excelencia.
- ✓ Esfuerzo extra: Promueve y estimula continuamente la participación de los colaboradores para esforzarse, para ser mejores en sus actividades y obtener mejores resultados.
- ✓ Satisfacción: las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades.

Cada una de las variables está conformada por 4 ítems (oraciones) en las cuales se da la opción de una opción de identificación del encuestado a través de un diferencial semántico de cinco opciones de respuesta.

5.8 Instrumentos para recolección de Información

En la presente investigación se utilizó un instrumento de medición diseñado específicamente para la organización Nicole SAS, el cuestionario contiene nueve (9) variables relacionadas y 27 preguntas con escala de respuesta tipo continua limitada, que en conjunto arrojan una percepción sobre el liderazgo transformacional y las variables de resultado (efectividad, esfuerzo extra y satisfacción).

El método de recolección de datos será indirecto y el origen de la información será primario.

5.9 Procesamiento y Análisis de la Información

Estadística descriptiva (diagrama de frecuencias, grafico de frecuencia, medidas de tendencia central), análisis multivariado y aplicación de análisis factorial para la validación del instrumento.

6 Capítulo 4. Desarrollo Metodológico

6.1 Caracterización de la Población

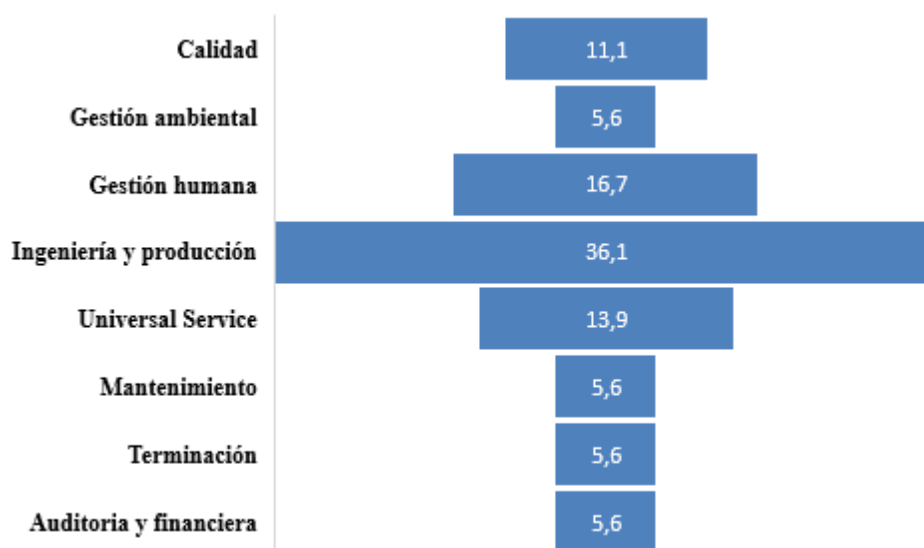
La población objeto de estudio en esta investigación, comprende a los directivos y líderes de proceso de la Empresa Nicole SAS como se describe en la tabla y gráfica a continuación, siendo la muestra más representativa dentro del área de ingeniería y producción con una participación del 36,1 % seguido del área de gestión humana con un porcentaje del 16,7%.

Tabla 1

Participación de muestra por dependencia

DEPENDENCIA	Número	%
Calidad	4	11,1
Gestión ambiental	2	5,6
Gestión humana	6	16,7
Ingeniería y producción	13	36,1
Universal Service	5	13,9
Mantenimiento	2	5,6
Terminación	2	5,6
Auditoria y financiera	2	5,6
TOTAL	36	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 1 Participación por dependencia en la muestra total. En la gráfica se puede observar que la participación del área de Universal Service es del 13,9% seguido del área de calidad con un porcentaje del 11,1 %, las muestras menores representadas cada una en un porcentaje del 5,6% son gestión ambiental, mantenimiento, terminación y Auditoria.

Se trabajó con una muestra de $n = 36$ directivos y líderes de procesos de Nivel medio y alto de la organización que propiciaron datos demográficos que se observan en las

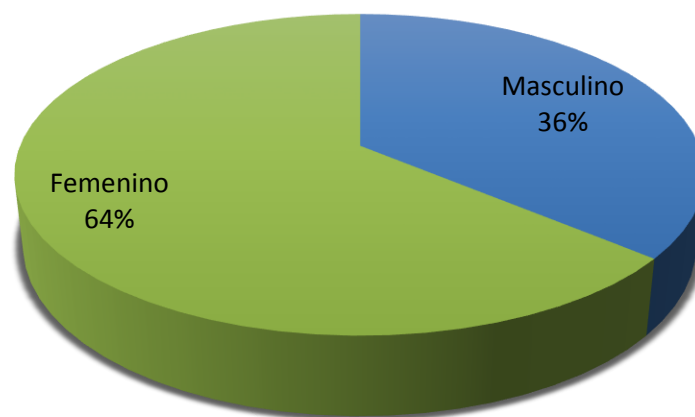
tablas y gráficas siguientes, el 63,9% del total de la muestra corresponde al género femenino y el 36,1 % al masculino.

Tabla 2.

Composición de la muestra por género.

Género	Recuento	%
Masculino	13	36,1
Femenino	23	63,9
Total	36	100

Fuente: Elaboración Propia.



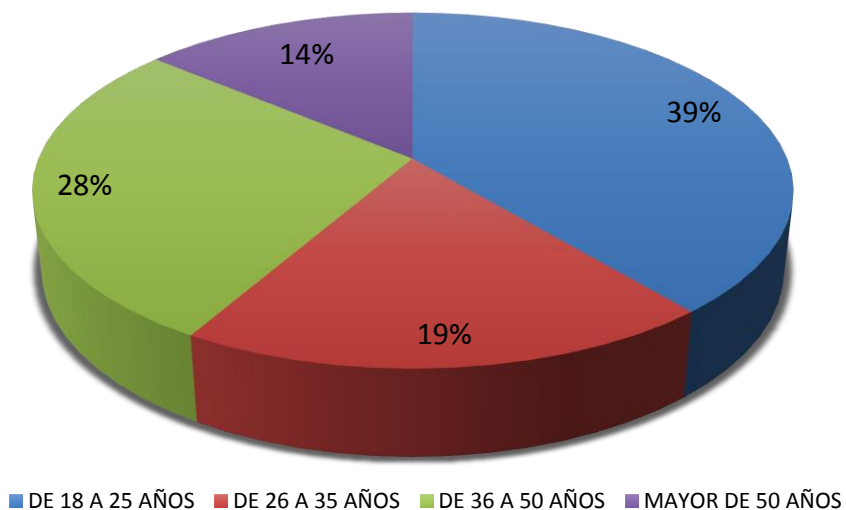
Gráfica 2 Composición de muestra por género.

Tabla 3

Composición de la muestra por edad.

Edad	Recuento	%
DE 18 A 25 AÑOS	14	38,9
DE 26 A 35 AÑOS	7	19,4
DE 36 A 50 AÑOS	10	27,8
MAYOR DE 50 AÑOS	5	13,9
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 3. En relación con las edades se puede observar que el 38,9 % corresponde a rango entre 18 y 25 años, Seguido del rango de 36 a 50 años con una participación del 27,8 %, del total de la muestra el 19,4 % se ubica en el rango entre 26 a 35 años y por último el 13,9% corresponde a mayores de 50 años.

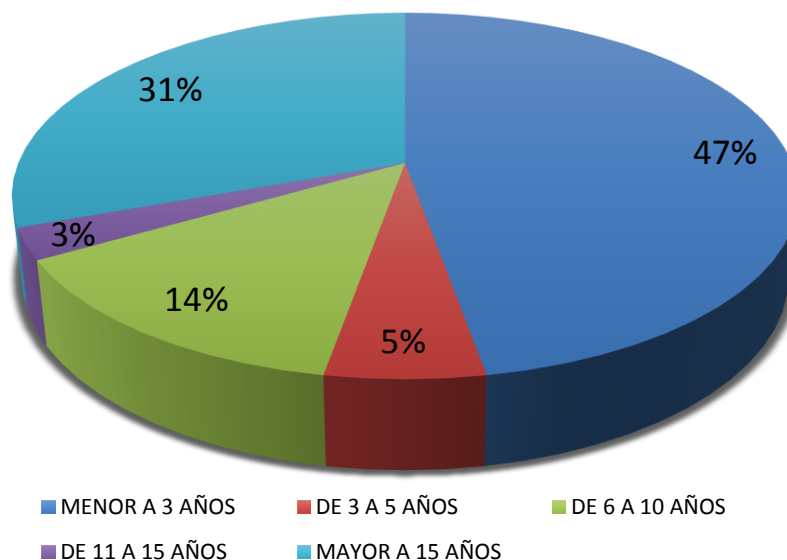
En relación con el grado de antigüedad de los integrantes, la muestra representa al 47,2% con una antigüedad menor a 3 años, seguido de una antigüedad mayor a 15 años con un porcentaje del 30,6%, seguido del 13,9 % con antigüedad de 6 a 10 años.

Tabla 4

Composición de la muestra por años de antigüedad

Antigüedad	Recuento	%
MENOR A 3 AÑOS	17	47,2
DE 3 A 5 AÑOS	2	5,6
DE 6 A 10 AÑOS	5	13,9
DE 11 A 15 AÑOS	1	2,8
MAYOR A 15 AÑOS	11	30,6
Total	36	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 4 Composición de la muestra por años de antigüedad. Así mismo el 5,6% con una antigüedad entre 3 y 5 años y por último en antigüedad de entre 11 y 15 años con un 28%

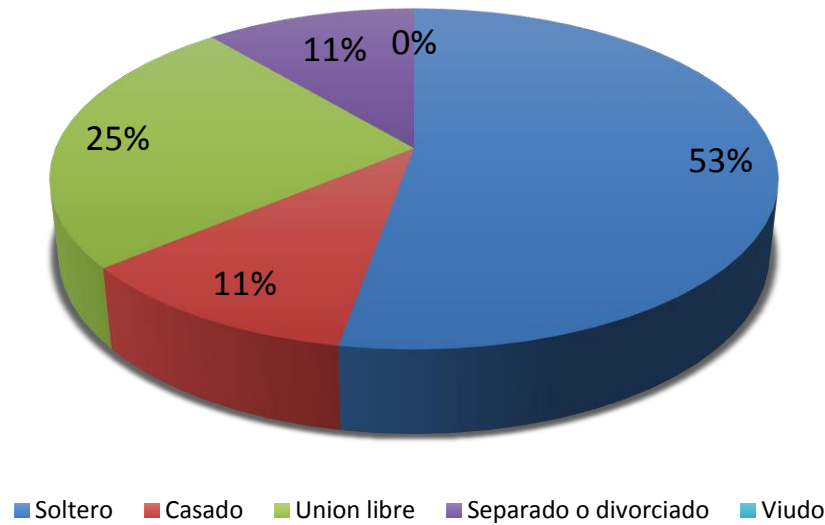
Frente al estado civil, se observa en la siguiente tabla y gráfica que el 52, 8% de la muestra se encuentran solteros, seguido del 25 % en unión libre, con el 11 % cada uno en situación de casados y separados respectivamente, y 0% con personal viudo.

Tabla 5

Composición de la muestra por estado civil

Estado Civil	Recuento	%
Soltero	19	52,8
Casado	4	11,1
Unión libre	9	25,0
Separado	4	11,1
Viudo	0	0,0
Total	36	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 5. Composición de la muestra por estado civil.

6.1 Descripción de las técnicas de recolección de información

Para la realización de la presente investigación se emplearon tres fuentes de información, las fuentes de investigación primarias, que constituyen los datos en campo con los 36 directivos y líderes de proceso que laboran en la organización; como fuentes secundarias se emplearon los estudios sobre liderazgo que se han realizado en otras organizaciones, así como la revisión bibliográfica de textos referentes al liderazgo, como tema central de la investigación.

Como fuentes terciarias se utilizaron las bases de datos e información encontrada en artículos y páginas, expuestos en internet, los cuales permiten tener un panorama más amplio en cuanto a la perspectiva y visión del liderazgo en otros países. Así mismo, para llevar a cabo la investigación se abordaron tres técnicas de investigación, como lo son la encuesta, el análisis documental, y la entrevista, los cuales permitieron conocer la situación actual del liderazgo en la compañía.

6.1.1 Encuesta

La encuesta o cuestionario se aplicó a los 36 líderes de procesos que componen la población objeto de estudio, según Gómez (2006), este tipo de instrumentos están compuestos de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, considerando preguntas cerradas y abiertas configuradas de acuerdo con la necesidad y el objeto de la investigación.

El cuestionario adoptado para la recolección de información fue elaborado por (Bass & Avolio, 1994); en la Universidad de Binghamton en Nueva York, el cual ha sido validado en Colombia, con distintos tipos de organizaciones; Se integra de seis escalas de liderazgo transformacional y tres sub-escalas de variables de resultado, con el propósito de brindarles herramientas para que puedan explotar su potencial y convertir en realidad las estrategias de las compañías, este instrumento se encuentra compuesto de 36 preguntas enfocadas a la identificación de cada uno de los seis estilos de liderazgo; las preguntas se relacionan en la tabla a continuación.

Tabla 6

Variables y subvariables de liderazgo utilizadas para la encuesta

NÚMERO	SUBVARIABLES ASOCIADAS A CADA VARIABLE DE LIDERAZGO	VARIABLES DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR
1	Mi jefe tiene en cuenta las distintas necesidades laborales del personal.	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
2	Mi jefe propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL
3	Mi jefe muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS
4	Mi jefe orienta las acciones del personal hacia la misión de la Institución	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA
5	Mi jefe motiva a sus colaboradores para que alcance los objetivos planeados.	INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL
6	Mi jefe utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	TOLERANCIA PSICOLÓGICA

NÚMERO	SUBVARIABLES ASOCIADAS A CADA VARIABLE DE LIDERAZGO	VARIABLES DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR
7	Mi jefe es clara(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos del trabajo.	EFFECTIVIDAD
8	Mi jefe anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	ESFUERZO EXTRA
9	El liderazgo de mi jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	SATISFACCIÓN
10	Mi jefe considera que las necesidades laborales deben ser atendidas de manera individual	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
11	Mi jefe da autonomía a sus colaboradores para la resolución de problemas.	ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL
12	Las acciones y decisiones de mi jefe están alineadas con el plan de desarrollo institucional.	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS
13	Mi jefe propicia un clima motivacional positivo	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA
14	Mi jefe motiva a sus colaboradores para que alcancen las metas acordadas.	INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL
15	Mi jefe mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.	TOLERANCIA PSICOLÓGICA
16	Las decisiones que mi jefe toma sobre la aplicación de recursos son efectivas para el logro de los objetivos propuestos.	EFFECTIVIDAD
17	Mi jefe estimula a sus colaboradores para ser mejores.	ESFUERZO EXTRA
18	Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo de mi jefe.	SATISFACCIÓN
19	Mi jefe reconoce en los colaboradores las distintas cualidades personales.	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
20	Mi jefe estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.	ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL
21	Mi jefe transmite claramente los propósitos a alcanzar en la dependencia o área	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS
22	Mi jefe promueve las acciones del personal hacia el cumplimiento de la misión y la visión de la Institución	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA
23	Los colaboradores de mi área de trabajo estamos motivados en alcanzar las metas planeadas.	INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL
24	Cuando se presentan errores, mi jefe es tolerante y promueve la solución de los mismos de una manera asertiva	TOLERANCIA PSICOLÓGICA
25	Mi jefe es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.	EFFECTIVIDAD
26	Mi jefe incrementa en el colaborador el sentido de participación activa en el trabajo.	ESFUERZO EXTRA
27	El estilo de liderazgo de mi jefe genera un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.	SATISFACCIÓN
28	Mi jefe concede atención personal a sus colaboradores cuando están ante situaciones críticas	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
29	Mi jefe genera estrategias para la resolución de problemas en el equipo de trabajo	ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL

NÚMERO	SUBVARIABLES ASOCIADAS A CADA VARIABLE DE LIDERAZGO	VARIABLES DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR
30	Mi jefe tiene en cuenta los diferentes puntos de vista de sus colaboradores para el desarrollo del área	INFLUENCIA IDEALIZADA
31	Mi jefe motiva a sus colaboradores hacia el cumplimiento de la misión y visión de la Institución.	ATRIBUTOS
32	Mi jefe logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperado.	INFLUENCIA IDEALIZADA
33	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.	CONDUCTA
34	Mi jefe es eficiente en la asignación de las tareas a los colaboradores para alcanzar los objetivos del área.	INSPIRACIÓN
35	Mi jefe estimula a los colaboradores para que sean más productivos	MOTIVACIONAL
36	Me siento satisfecho con las decisiones tomadas por mi jefe	TOLERANCIA PSICOLÓGICA
		EFFECTIVIDAD
		ESFUERZO EXTRA
		SATISFACCIÓN

Fuente: Tomado de Bass & Avolio, 1994.

Para la validación de la información obtenida, se obtuvieron los Coeficientes de correlación de Pearson para establecer las correlaciones más altas entre las variables de resultado con las variables de liderazgo transformacional. Se calcularon los Intervalos de confianza incluyendo la media, desviación estándar, el mínimo y máximo, el límite inferior y el límite superior de confianza. La confiabilidad de cada una de las variables implicadas en los análisis estadísticos se pudo evaluar mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 7

Varianza de las diferentes variables que integran el perfil jerarquizado de liderazgo transformacional de los directivos y líderes de proceso encuestados.

VARIABLE DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	SUBVARIABLE	FACTOR	VARIANZA EXPLICADA	KMO	ALFA DE CRONBACH	ALFA ESTANDAR
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	1-10-19-28	1	48,303	0,621	0,601	0,634
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	2-11-20-29	1	56,446	0,724	0,737	0,748
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	3-12-21-30	1	63,282	0,705	0,805	0,806

VARIABLE DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	SUBVARIABLE	FACTOR	VARIANZA EXPLICADA	KMO	ALFA DE CRONBACH	ALFA ESTANDAR
INFLUENCIA IDEALIZADA						
CONDUCTA INSPIRACIÓN	4-13-22-31	1	71,886	0,776	0,859	0,867
MOTIVACIONAL	5-14-23-32	1	61,884	0,775	0,778	0,794
TOLERANCIA PSICOLÓGICA	6-15-24-33	1	54,614	0,680	0,708	0,717
EFFECTIVIDAD	7-16-25-34	1	63,070	0,756	0,801	0,805
ESFUERZO EXTRA	8-17-26-35	1	66,156	0,797	0,826	0,829
SATISFACCIÓN	9-18-27-36	1	68,031	0,769	0,84	0,84

Fuente: Elaboración propia con base en Bass & Avolio, 1994.

6.2 Correlación de Pearson

A continuación, se realiza el análisis de la correlación de Pearson para definir las variables de mayor incidencia en los resultados de los directivos y líderes de proceso de la empresa Nicole SAS, en la gráfica siguiente se observa de manera general el comportamiento de las correlaciones que se detallarán más adelante. Para constatar las hipótesis planteadas de manera inicial, se debió calcular los coeficientes de correlación de Pearson, y de esta manera identificar la influencia de las variables del liderazgo transformacional en las variables de resultado de los directivos y líderes de proceso como satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en la empresa Nicole SAS.

La variable de liderazgo Inspiración Motivacional que consiste en inspirar con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, demostrando entusiasmo, optimismo y creando una positiva visión del futuro, es la variable que incluye en mayor medida sobre la variable de resultado Esfuerzo Extra con un puntaje de 871.

Correlaciones										
		CONSIDERACION INDIVIDUAL	ESTIMULACION INDIVIDUAL	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	INSPIRACION MOTIVACIONAL	TOLERANCIA PSICOLOGICA	EFFECTIVIDAD	ESFUERZO EXTRA	SATISFACCION
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Correlación de Pearson	1	,806**	,735**	,654**	,695**	,761**	,736**	,661**	,528**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Correlación de Pearson	,806**	1	,776**	,685**	,661**	,730**	,718**	,706**	,738**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Correlación de Pearson	,735**	,776**	1	,860**	,812**	,684**	,737**	,805**	,735**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Correlación de Pearson	,654**	,685**	,860**	1	,896**	,700**	,631**	,808**	,727**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Correlación de Pearson	,695**	,661**	,812**	,896**	1	,781**	,733**	,871**	,736**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Correlación de Pearson	,761**	,730**	,684**	,700**	,781**	1	,751**	,825**	,711**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
EFFECTIVIDAD	Correlación de Pearson	,736**	,718**	,737**	,631**	,733**	,751**	1	,774**	,616**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
ESFUERZO EXTRA	Correlación de Pearson	,661**	,706**	,805**	,808**	,871**	,825**	,774**	1	,795**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
SATISFACCION	Correlación de Pearson	,528**	,738**	,735**	,727**	,736**	,711**	,616**	,795**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Gráfica 6 Correlación detallada de Pearson, los cuadros resaltados en amarillo representan los mayores puntajes

Como se observa en la siguiente tabla, en el mismo sentido, existe una alta correlación entre la Tolerancia Psicológica con la variable de resultado Esfuerzo Extra con un puntaje de Pearson de 825, es decir que la capacidad de tolerar los errores de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables para la participación de sus miembros es determinante para que se presente en el equipo de trabajo un sentido de mejoramiento continuo en las labores que se realizan a través del incremento permanente del esfuerzo.

Por su parte, la variable Influencia Idealizada de Conducta, es decir la capacidad de los directivos y líderes de proceso para promover y orientar a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización, influye significativamente con el incremento del Esfuerzo Extra, reflejándose en un puntaje de 808. Así mismo la variable de liderazgo Influencia Idealizada de Atributos, es decir la transmisión de una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional, influye positivamente en la variable de resultados denominada Esfuerzo Extra con un puntaje de 805.

También se identificaron correlaciones entre las variables de liderazgo, donde la Consideración Individual, es decir la atención de las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demostrando empatía, escuchando efectivamente e interactuando de forma personalizada con los integrantes del equipo, influye en la Estimulación Individual con un puntaje de 806, logrando fomentar la creatividad de los colaboradores e impulsarlos a explorar nuevas formas de mejorar para el beneficio de la organización.

Tabla 8

Correlación de Pearson.

CORRELACIÓN DE PEARSON		CONSIDERACION INDIVIDUAL	ESTIMULACION INDIVIDUAL	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	INSPIRACION MOTIVACIONAL	TOLERANCIA PSICOLOGICA	EFFECTIVIDAD	ESFUERZO EXTRA	SATISFACCIÓN
CONSIDERACION INDIVIDUAL (Presta especial atención en las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demuestra empatía, escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con los integrantes de su equipo)		1	,806**	,735**	,654**	,695**	,761**	,736**	,661**	,528**
ESTIMULACION INDIVIDUAL (Fomenta y estimula de forma intensiva la creatividad entre sus colaboradores, impulsándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para beneficio de la organización.)		,806**	1	,776**	,685**	,661**	,730**	,718**	,706**	,738**
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS (Se encarga de transmitir una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional)		,735**	,776**	1	,860**	,812**	,684**	,737**	,805**	,735**
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (Promueve y orienta a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización.)		,654**	,685**	,860**	1	,896**	,700**	,631**	,808**	,727**
INSPIRACION MOTIVACIONAL (Motiva e inspira con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro)		,695**	,661**	,812**	,896**	1	,781**	,733**	,871**	,736**
TOLERANCIA PSICOLOGICA (Capacidad para tolerar los errores de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables para la participación de sus miembros)		,761**	,730**	,684**	,700**	,781**	1	,751**	,825**	,711**
EFFECTIVIDAD (Optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste).		,736**	,718**	,737**	,631**	,733**	,751**	1	,774**	,616**
ESFUERZO EXTRA (Promueve y estimula continuamente la participación de los colaboradores para incrementar el esfuerzo, para ser mejores en sus actividades y obtener mejores resultados.)		,661**	,706**	,805**	,808**	,871**	,825**	,774**	1	,795**
SATISFACCION (las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades)		,528**	,738**	,735**	,727**	,736**	,711**	,616**	,795**	1

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, la Influencia Idealizada de Conducta promoviendo y orientando a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización, tiene impacto en la Influencia Idealizada de Atributos, es decir una visión a futuro para el logro de metas y objetivos, con un puntaje de 860, así mismo esta primera variable impacta en la Inspiración Motivacional, logrando inspirar con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, con un puntaje de 896.

6.3 Jerarquización de variables de liderazgo transformacional

En la siguiente tabla se observa que el primer bloque jerarquizado se destaca en primer lugar la influencia idealizada de conducta de los directivos y líderes de procesos con una media de 17,16, Lo cual significa que Promueven y orientan a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización; en un segundo lugar se resalta la inspiración motivacional con una media de 16,94, es decir que los directivos y líderes motivan e inspiran con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro, seguido de la influencia idealizada de atributos con una media de 16,88, transmitiendo una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional.

Tabla 9

Jerarquización de variables de liderazgo transformacional.

Variable de liderazgo transformacional	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	36	17,1667	1,94936	,32489
INSPIRACION MOTIVACIONAL	36	16,9444	2,08319	,34720
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	36	16,8889	2,22682	,37114
ESTIMULACION INDIVIDUAL	36	16,6111	1,97524	,32921
CONSIDERACION INDIVIDUAL	36	16,4444	2,24810	,37468
TOLERANCIA PSICOLOGICA	36	16,2222	2,37981	,39663

Fuente: Elaboración propia.

En cuarto lugar de importancia se ubica la consideración individual con una media de 16,44, es decir que los directivos y líderes de proceso deben trabajar más en Prestar especial atención en las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demostrar empatía, escuchar efectivamente, desarrollar el potencial e interactuar de forma personalizada con los integrantes de su equipo; en el sexto lugar la tolerancia psicológica con una media de 16,22 lo que significa que tienen baja capacidad para tolerar los errores de los demás, por lo que deben esforzarse en estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables para la participación de sus colaboradores internos.

6.4 Jerarquización de variables de resultados

Con base en lo anterior, se afirma que las variables de liderazgo Influencia Idealizada (Conducta), Inspiración Motivacional e Influencia Basada en Atributos influyen en las variables de resultado de los directivos y líderes de proceso, principalmente en el Esfuerzo Extra con la mayor media representada en 16,66, logrando que los colaboradores tengan un sentido de mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores para conseguir resultados positivos a través de la dedicación y el esfuerzo; como se observa en la siguiente tabla, la segunda variable de resultado es la efectividad con una media de 16,44 debiendo

trabajar más en la optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste y por último influyen en la satisfacción con una media de 16,33, siendo la media más baja significa que los directivos y líderes de proceso no generan suficientes las acciones para provocar gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores no se sienten necesariamente bien con el líder y el clima organizacional debe mejorar en permitir el desarrollo de las actividades.

Tabla 10

Jerarquización de variables de resultado.

Variables de resultado	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
ESFUERZO EXTRA	36	16,6667	2,17781	,36297
EFFECTIVIDAD	36	16,4444	2,26078	,37680
SATISFACCION	36	16,3333	2,64035	,44006

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Jerarquía de variables de liderazgo y de resultado por género.

Como se observa en la siguiente gráfica para el género femenino el factor de liderazgo más importante es la Inspiración Motivacional con una media de 17,43; lo que no representa la misma significancia para los hombres con solo una media de 16,07. Sin embargo, la variable Influencia Idealizada Conducta es la más significativa, en coherencia con los análisis anteriores, dado que para el género masculino representa una media de 17 mientras que para el género femenino representa una media de 17,26.

En el mismo sentido la variable de liderazgo Influencia Idealizada de Atributos cobra un valor relevante para el género femenino con una media de 17,17; estas variables evidentemente reflejan un impacto en la variable de resultados más alta, es decir el Esfuerzo extra, como se ha afirmado en páginas anteriores, representando para las mujeres

alta relevancia con una media de 17,04, sin embargo, para el género masculino esta variable representa solo una media del 16.

Tabla 11

Jerarquización por género de variables de liderazgo y de resultado.

GÉNERO		N	Media	Desviación estándar	Media error estándar
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Masculino	13	16,0000	2,30940	,64051
	Femenino	23	16,6957	2,22455	,46385
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Masculino	13	16,6154	1,89466	,52548
	Femenino	23	16,6087	2,06131	,42981
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Masculino	13	16,3846	2,69377	,74712
	Femenino	23	17,1739	1,92241	,40085
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Masculino	13	17,0000	2,23607	,62017
	Femenino	23	17,2609	1,81452	,37835
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Masculino	13	16,0769	2,43110	,67427
	Femenino	23	17,4348	1,72748	,36020
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Masculino	13	15,2308	2,80339	,77752
	Femenino	23	16,7826	1,95301	,40723
EFFECTIVIDAD	Masculino	13	15,6154	2,43374	,67500
	Femenino	23	16,9130	2,06514	,43061
ESFUERZO EXTRA	Masculino	13	16,0000	2,44949	,67937
	Femenino	23	17,0435	1,96511	,40975
SATISFACCION	Masculino	13	15,7692	2,77350	,76923
	Femenino	23	16,6522	2,56920	,53572

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Jerarquización de variables de liderazgo y de resultado por dependencia

En el área de Ingeniería y Producción como se muestra en la tabla a continuación, se identifica que la variable de liderazgo transformacional es la Influencia Idealizada en la Conducta con una media de 17,46 en la variable de resultado esfuerzo extra con una media de 16,69, sin embargo en este grupo, que a su vez representa el mayor número de

individuos frente a la muestra total con un 36,1 %, refleja una media representativa para otras variables de liderazgo, específicamente la Influencia Idealizada en Atributos y la Inspiración Motivacional.

Tabla 12

Jerarquización de variables en la dependencia de Ingeniería y Producción

VARIABLE	DEPENDENCIA	N	Media	Desviación estándar	Media error estándar
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Ingeniería y Producción	13	17,4615	1,76141	,48853
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Ingeniería y Producción	13	17,3077	1,79743	,49852
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Ingeniería y Producción	13	17,2308	1,53590	,42598
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Ingeniería y Producción	13	17,0769	2,28989	,63510
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Ingeniería y Producción	13	16,6154	2,25605	,62571
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Ingeniería y Producción	13	16,3077	2,59437	,71955
EFFECTIVIDAD	Ingeniería y Producción	13	16,9231	2,01914	,56001
ESFUERZO EXTRA	Ingeniería y Producción	13	16,6923	1,60128	,44412
SATISFACCION	Ingeniería y Producción	13	16,6923	2,46254	,68299

Fuente: Elaboración Propia.

El área de calidad de representa el 11% de la población muestra, refleja que la Estimulación Individual es la variable de liderazgo transformacional que incide en mayor media frente a la variable de resultado, con una media de 15,66 como se observa en la siguiente tabla, es decir que en esta área el perfil de liderazgo fomenta y estimula de forma intensiva la creatividad entre sus colaboradores, impulsándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para beneficio de la organización, lo que genera como resultado un mayor puntaje en la variable de Satisfacción .

Esto significa que las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades. Se debe mejorar en la variable de Motivación Inspiracional, para incrementar los niveles de Esfuerzo Extra para la consecución de objetivos en el marco del mejoramiento continuo.

Tabla 13

Jerarquización de variables en la dependencia de Calidad

VARIABLES	DEPENDENCIA	N	Media	Desviación estándar	Media error estándar
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Calidad	4	15,3333	2,08167	1,20185
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Calidad	4	15,6667	1,52753	,88192
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Calidad	4	15,0000	2,64575	1,52753
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Calidad	4	15,0000	2,64575	1,52753
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Calidad	4	14,0000	3,46410	2,00000
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Calidad	4	14,0000	3,00000	1,73205
SATISFACCION	Calidad	4	15,0000	1,73205	1,00000
EFFECTIVIDAD	Calidad	4	14,0000	2,64575	1,52753
ESFUERZO EXTRA	Calidad	4	13,6667	2,51661	1,45297

Fuente: Elaboración propia.

La dependencia de Gestión Humana representa el 16,7 % del total de la población muestra, el perfil de liderazgo que se identifica es la Influencia Idealizada de Conducta, con una media de 16,83, que incide en la variable de resultados Esfuerzo extra con una media de 16,33 %, acorde a los resultados es importante mejorar en la Estimulación Individual para incrementar los niveles de Satisfacción de los empleados y sientan sentido de pertenencia por la organización.

La dependencia de Universal Service representa al 13,9 del total de la población muestra, la variable de liderazgo transformacional con mayor incidencia es la Influencia Idealizada de Atributos, así como la Influencia Idealizada de Conducta y la Inspiración Motivacional, cada una con una media de 19, estas variables influyen en que se genere alta Satisfacción en los colaboradores internos representada en una media de 19,4.

Tabla 14

Jerarquización de variables en la dependencia de Gestión Humana

VARIABLES DEPENDENCIA		N	Media	Desviación estándar	Media error estándar
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Gestión humana	6	16,6667	1,03280	,42164
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Gestión humana	6	15,5000	,83666	,34157
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Gestión humana	6	16,6667	1,75119	,71492
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Gestión humana	6	16,8333	1,47196	,60093
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Gestión humana	6	16,6667	1,36626	,55777
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Gestión humana	6	15,6667	1,75119	,71492
EFFECTIVIDAD	Gestión humana	6	15,5000	1,64317	,67082
ESFUERZO EXTRA	Gestión humana	6	16,3333	2,06559	,84327
SATISFACCION	Gestión humana	6	14,6667	2,16025	,88192

Fuente: Elaboración Propia.

Es evidente, como se muestra en la tabla a continuación, que la dependencia Universal Service requiere mejorar en la gestión de su variable de resultado Efectividad dado que tiene un puntaje de 18,6, probablemente debido a la poca Consideración Individual y a la Baja Estimulación Individual por parte del líder del proceso.

Tabla 15

Jerarquización de variables en dependencia Universal Service

VARIABLE	DEPENDENCIA	Media	Desviación estándar	Media error estándar
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Universal Service	18,2000	1,92354	,86023
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Universal Service	18,2000	1,78885	,80000
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Universal Service	19,0000	1,73205	,77460
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Universal Service	19,0000	1,73205	,77460
VARIABLE	DEPENDENCIA	Media	Desviación estándar	Media error estándar
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Universal Service	19,0000	1,22474	,54772
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Universal Service	18,6000	1,34164	,60000
EFFECTIVIDAD	Universal Service	18,6000	1,67332	,74833
ESFUERZO EXTRA	Universal Service	19,2000	1,30384	,58310
SATISFACCION	Universal Service	19,4000	1,34164	,60000

Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en las siguientes tablas, las dependencias siguientes representan cada una un 5, 6% de la población total, el área ambiental se expone con una media de 18 a la Efectividad como su mejor variable de resultado teniendo en cuenta que la Influencia Idealizada en la Conducta es la variable de liderazgo que influye mayormente con una media de 18.

Tabla 16

Jerarquización de variables en la dependencia de Gestión Ambiental

VARIABLE	DEPENDENCIA	N	Media	Desviación estándar	Media error estándar
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Gestión Ambiental	2	16,5000	3,53553	2,50000
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Gestión Ambiental	2	16,5000	3,53553	2,50000
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Gestión Ambiental	2	17,0000	4,24264	3,00000
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Gestión Ambiental	2	18,0000	2,82843	2,00000
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Gestión Ambiental	2	17,5000	3,53553	2,50000

TOLERANCIA PSICOLOGICA	Gestión Ambiental	2	16,5000	3,53553	2,50000
EFFECTIVIDAD	Gestión Ambiental	2	18,0000	2,82843	2,00000
ESFUERZO EXTRA	Gestión Ambiental	2	17,0000	4,24264	3,00000
SATISFACCION	Gestión Ambiental	2	16,0000	5,65685	4,00000

Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte, para el área de mantenimiento, la variable de resultado de mayor impacto es la Satisfacción de los empleados con una media de 17, sin embargo, se observa que esto es resultado de la incidencia de tres variables de liderazgo puntuadas con la misma media, estas son Estimulación Individual, Influencia Idealizada de Atributos e Influencia Idealizada en la Conducta.

Tabla 17

Jerarquización de variables dependencia de Mantenimiento

VARIABLE	DEPENDENCIA	DEPENDENCIA			
		N	Media	Desviación estándar	Media error estándar
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Mantenimiento	2	15,5000	4,94975	3,50000
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Mantenimiento	2	17,0000	2,82843	2,00000
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Mantenimiento	2	17,0000	4,24264	3,00000
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Mantenimiento	2	17,0000	2,82843	2,00000
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Mantenimiento	2	16,0000	4,24264	3,00000
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Mantenimiento	2	14,5000	4,94975	3,50000
EFFECTIVIDAD	Mantenimiento	2	15,5000	3,53553	2,50000
ESFUERZO EXTRA	Mantenimiento	2	16,5000	3,53553	2,50000
SATISFACCION	Mantenimiento	2	17,0000	2,82843	2,00000

Fuente: Elaboración Propia.

Para el área de terminación las variables de liderazgo Consideración Individual e Inspiración Motivacional son las que influyen mayormente con una media de 16, para

incidir sobre la variable de Esfuerzo Extra que se identifica como el resultado más representativo con una media de 16.

Tabla 18

Jerarquización de variables dependencia de Terminación

VARIABLE	DEPENDENCIA					Media de error estándar
		N	Media	Desviación estándar		
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Terminación	2	16,0000	1,41421		1,00000
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Terminación	2	15,0000	,00000 ^a		0,00000
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Terminación	2	14,0000	,00000 ^a		0,00000
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Terminación	2	15,5000	,70711		,50000
INSPIRACION MOTIVACIONAL	Terminación	2	16,0000	0,00000		0,00000
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Terminación	2	15,5000	,70711		,50000
EFFECTIVIDAD	Terminación	2	15,5000	,70711		,50000
ESFUERZO EXTRA	Terminación	2	16,5000	,70711		,50000
SATISFACCION	Terminación	2	15,0000	0,00000		0,00000

Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso de Auditoria y Financiera, la variable de liderazgo de mayor impacto es la Inspiración Motivacional con una media de 16,5 para incidir en las tres variables de resultado Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción con una media de 16,5 cada una.

VARIABLE	DEPENDENCIA					Media de error estándar
		N	Media	Desviación estándar		
CONSIDERACION INDIVIDUAL	Auditoria y Financiera	2	15,0000	1,41421		1,00000
ESTIMULACION INDIVIDUAL	Auditoria y Financiera	2	16,0000	,00000 ^a		0,00000
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	Auditoria y Financiera	2	16,0000	,00000 ^a		0,00000
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	Auditoria y Financiera	2	16,0000	0,00000		0,00000

INSPIRACION MOTIVACIONAL	Auditoria y Financiera	2	16,5000	,70711	,50000
TOLERANCIA PSICOLOGICA	Auditoria y Financiera	2	15,0000	1,41421	1,00000
EFFECTIVIDAD	Auditoria y Financiera	2	16,5000	,70711	,50000
ESFUERZO EXTRA	Auditoria y Financiera	2	16,5000	,70711	,50000
SATISFACCION	Auditoria y Financiera	2	16,5000	,70711	,50000

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla, se resume el comportamiento de las variables de liderazgo transformacional y las variables de resultado en la Empresa Nicole SAS, se observa que en el área de Universal Service se identifican con alta calificación cinco variables de liderazgo Consideración Individual con una media de 18,2 así como la Estimulación Intelectual, por su parte La Influencia Idealizada de Atributos, La Influencia Idealizada de Conducta y la Inspiración Motivacional representan las variables con mayor puntaje con una media de 19; lo anterior incide en la variable de resultado Esfuerzo Extra, Así mismo se observa que la Influencia Idealizada de Atributos es la Variable de Liderazgo con mayor capacidad de incidencia sobre 4 áreas de la organización, así como la Influencia Basada en Atributos.

De esta manera, en contraste con lo arrojado por la Correlación de Pearson, se puede afirmar que la variable de resultado para la Empresa Nicole SAS es el Esfuerzo Extra cuya incidencia se determina por las variables de Liderazgo Asociadas a la la capacidad de los lideres para transmitir una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional, así como promover y orientar a sus colaboradores positivamente frente al cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

Tabla 19

Resumen jerarquización de variables por dependencias.

Variables de liderazgo y de resultado	Ingeniería Producción	Calidad	Gestión humana	Universal Service	Gestión Ambiental	Mantenimiento	Terminación	Auditoria Financiera
CONSIDERACION INDIVIDUAL	16,3077	15,3333	16,6667	18,2000	16,5000	15,5000	16,0000	15,0000
ESTIMULACION INTELECTUAL	17,0769	15,6667	15,5000	18,2000	16,5000	17,0000	15,0000	16,0000
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	17,3077	15,0000	16,6667	19,0000	17,0000	17,0000	14,0000	16,0000
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	17,4615	15,0000	16,8333	19,0000	18,0000	17,0000	15,5000	16,0000
INSPIRACION MOTIVACIONAL	17,2308	14,0000	16,6667	19,0000	17,5000	16,0000	16,0000	16,5000
TOLERANCIA PSICOLOGICA	16,6154	14,0000	15,6667	18,6000	16,5000	14,5000	15,5000	15,0000
EFFECTIVIDAD	16,9231	14,0000	15,5000	18,6000	18,0000	15,5000	15,5000	16,5000
ESFUERZO EXTRA	16,6923	13,6667	16,3333	19,2000	17,0000	16,5000	16,5000	16,5000
SATISFACCION	16,6923	15,0000	14,6667	19,4000	16,0000	17,0000	15,0000	16,5000

Fuente: Elaboración Propia.

7. Conclusiones

En contraste con lo arrojado por la Correlación de Pearson, se puede afirmar que la variable de resultado para la Empresa Nicole SAS es el Esfuerzo Extra cuya incidencia se determina por las variables de Liderazgo Asociadas a la capacidad de los líderes para transmitir una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional, así como promover y orientar a sus colaboradores positivamente frente al cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

En el perfil de liderazgo de los directivos investigados destacan en primer lugar las variables de Estimulación intelectual, Influencia idealizada (Conducta), Influencia idealizada (Atributo) e inspiración motivacional. La variable de resultados más importante para ellos es el Esfuerzo extra. Lo anterior implica que los directivos estén interesados en desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la actualización de su personal, también se preocupan por mostrar el ejemplo con su conducta para lograr el esfuerzo extra.

Con base en lo anterior, se afirma que las variables de liderazgo Influencia Idealizada (Conducta), Inspiración Motivacional e Influencia Basada en Atributos influyen en las variables de resultado de los directivos y líderes de proceso, principalmente en el Esfuerzo Extra con la mayor media, logrando que los colaboradores tengan un sentido de mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores para conseguir resultados positivos a través de la dedicación y el esfuerzo; la segunda variable de resultado es la efectividad debiendo trabajar más en la optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste y por último influyen en la satisfacción, siendo la media más baja significa que los directivos y líderes de proceso no generan

suficientes las acciones para provocar gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores no se sienten necesariamente bien con el líder y el clima organizacional debe mejorar en permitir el desarrollo de las actividades.

En relación al análisis por género femenino el factor de liderazgo más importante es la Inspiración Motivacional; lo que no representa la misma significancia para los hombres, sin embargo, la variable Influencia Idealizada Conducta es la más significativa, en coherencia con los análisis anteriores, dado que para el género masculino representa una media de 17 mientras que para el género femenino representa una media de 17,26.

En el mismo sentido la variable de liderazgo Influencia Idealizada de Atributos cobra un valor relevante para el género femenino con una media de 17,17; estas variables evidentemente reflejan un impacto en la variable de resultados más alta, es decir el Esfuerzo extra, como se ha afirmado en páginas anteriores, representando para las mujeres alta relevancia con una media de 17,04, sin embargo, para el género masculino esta variable representa solo una media del 16.

Desde la correlación de Pearson para definir las variables de mayor incidencia en los resultados de los directivos y líderes de proceso de la empresa Nicole SAS, se observa que la variable de liderazgo Inspiración Motivacional que consiste en inspirar con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, demostrando entusiasmo, optimismo y creando una positiva visión del futuro, es la variable que incluye en mayor medida sobre la variable de resultado Esfuerzo Extra..

En mismo sentido, existe una alta correlación entre la Tolerancia Psicológica con la variable de resultado Esfuerzo Extra, es decir que la capacidad de tolerar los errores de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables para la participación de sus miembros es determinante para que se presente en el equipo de trabajo un sentido de mejoramiento continuo en las labores que se realizan a través del incremento permanente del esfuerzo.

Por su parte, la variable Influencia Idealizada de Conducta, es decir la capacidad de los directivos y líderes de proceso para promover y orientar a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización, influye significativamente con el incremento del Esfuerzo Extra. Así mismo la variable de liderazgo Influencia Idealizada de Atributos, es decir la transmisión de una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional, influye positivamente en la variable de resultados denominada Esfuerzo Extra.

También se identificaron correlaciones entre las variables de liderazgo, donde la Consideración Individual, es decir la atención de las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demostrando empatía, escuchando efectivamente e interactuando de forma personalizada con los integrantes del equipo, influye en la Estimulación Individual, logrando fomentar la creatividad de los colaboradores e impulsarlos a explorar nuevas formas de mejorar para el beneficio de la organización.

Así mismo, la Influencia Idealizada de Conducta promoviendo y orientando a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización, tiene impacto en la Influencia Idealizada de Atributos, es decir una visión a futuro para el logro

de metas y objetivos, así mismo esta primera variable impacta en la Inspiración Motivacional, logrando inspirar con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

Frente a la Jerarquización de variables de liderazgo transformacional, se observa que el primer bloque jerarquizado se destaca en primer lugar la influencia idealizada de conducta de los directivos y líderes de procesos, Lo cual significa que Promueven y orientan a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización; en un segundo lugar se resalta la inspiración motivacional, es decir que los directivos y líderes motivan e inspiran con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro, seguido de la influencia idealizada de atributos, transmitiendo una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional.

8. Bibliografía

- Arreola Rivera, R., González García, E. y Castillo Serrano, J.: "Liderazgo y la organización", en Contribuciones a la Economía, noviembre 2012. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/liderazgo-organizacion.html>
- Céspedes, E. (2014). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, 116.
- Bass, B. M., Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F., & Héctor Carlos Parker, R. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo transformacional. (Spanish). Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle, 7(27), 25–41.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bracho Parra, O. (2013). Liderazgo Transformacional. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. ISSN 1317-0570. Vol. 15: pg 165 – 177.
- Covey, S. (1997). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (pp 104). Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion3b3n-a-la-teoria3da-general-de-la-administracion3b3n-7ma-edicion3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Dinwoodie, D., Pasmore, W., y Quinn, L. (2016) Dirigir el cambio: el papel de un líder. Recuperado de: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/WP-Navigating-Change-ES-May-2016.pdf>
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1998). La Nueva Dirección de Empresas: De la Teoría a la Práctica. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- EAE Business School. 2015. ¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa? Edición: Retos para ser directivo, desafíos de la gestión empresarial. Recuperado de: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- French, W & Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.
- Lopera, L. (1991). NICOLE: EXPORTA FUERZA Y HABILIDAD. Artículo El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-23444>
- Mendoza Martínez, I. (2015) estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. Universidad Anáhuac del Sur XX congreso internacional de contaduría, administración e informática. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.08.pdf>
- Retamal, N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior. 22 (2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2511748>.

- Reyes, L. y Lara, G. (2016). El liderazgo integral en las organizaciones Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v29n1/v29n1a13.pdf>
- Rodríguez, A. (2013). Habilidades Gerenciales y Su Importancia Para El Éxito De Una Organización. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D.C. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10099/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Rubino Antonio N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior. 22 (2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2511748>